

VU Research Portal

Identity at work

Reijn, L.

2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Reijn, L. (2008). *Identity at work: Control and commitment in postbureaucratic organisations*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. Eigen Beheer.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

**IDENTITEIT AAN HET WERK:
BEHEERSING EN COMMITMENT IN POSTBUREAUCRATISCHE ORGANISATIES**

Populaire management literatuur probeert ons te overtuigen van het bestaan van een globale tendens die organisaties transformeert van rigide bureaucratische systemen naar organische, flexibele, marktgerichte open netwerken (Ciborra 1996, Hodgson 2004, Jaffee 2001, Kellogg et al 2006, Kolind 2006, Maravelias 2003, Pinchot and Pinchot 1994). Er wordt gerept van een geheel nieuw type organisatie – de post bureaucratie – dat gepositioneerd wordt als het verlossende antwoord op een verleden waarin rationele controle de boventoon voerde. De vaste procedures en regels en de hiërarchische besluitvorming van de ‘ouderwetse’ bureaucratie worden in deze retoriek terzijde geschoven en maken plaats voor een postbureaucratie die wordt gekarakteriseerd door dialoog en consensus en flexibele regels. De ideale postbureaucratische organisatie wordt geleid door normatieve, geïnternaliseerde controle en bijeengehouden door een ‘sterke cultuur’. Deze sterke cultuur veronderstelt een duidelijke identiteit, waarmee medewerkers zich kunnen vereenzelvigen.

In de **introductie** zet ik uiteen hoe mijn persoonlijke achtergrond heeft geleid tot de keuze van het onderwerp van deze studie. Vervolgens beschrijf ik de Origin casus, een organisatie die in de populaire literatuur over management wordt geportretteerd als een voorbeeld bij uitstek van de nieuwe organisatie. Mijn onderzoek daar geeft aan dat de Origin medewerkers sterk ambivalente gevoelens hadden ten opzichte van hun organisatie en voldeed daarmee niet aan het voorgeschreven idee van sterke identificatie van medewerkers. Het zou echter zo kunnen zijn dat Origin bij nader inzien niet geheel voldoet aan het beeld van de typische postbureaucratie, omdat de organisatie geen nadruk legt op normatieve controle als controle mechanisme. Deze veronderstelling werpt nieuwe vragen op. Ambivalentie kan misschien verwacht worden in een los gestructureerde, flexibele, niet-ideologische organisatie. Maar wat gebeurt er in organisaties die zowel flexibiliteit als een sterke binding van medewerkers benadrukken? Om deze vraag te beantwoorden, heb ik twee van dergelijke organisaties bereid gevonden mee te werken aan dit onderzoek. De eerste organisatie waar ik toegang toe kreeg was Artsen zonder Grenzen (in de tekst aangeduid met de internationaal gangbare

naam Médecins Sans Frontières, ofwel MSF), een onafhankelijke medische noodhulp organisatie. De tweede organisatie, die in dit onderzoek ‘Gold’ wordt genoemd, is een groot internationaal organisatie advies bureau. Beide organisaties kunnen gezien worden als voorbeelden bij uitstek van de postbureaucratie zoals die in de populaire management literatuur wordt beschreven. Ze hebben beide de kenmerken van een ‘duiventil’ met medewerkers die zich vrij en autonoom bewegen en een management dat zich voor de taak gesteld ziet de duiven bij elkaar te houden.

In **hoofdstuk 2** ga ik in op theorieën met betrekking tot het uitoefenen van sturing in organisaties. Ik belicht drie verschillende manieren van het aankijken tegen controle. Ten eerste het onderscheid tussen rationele en normatieve controle, hetgeen nauw gerelateerd is aan het onderscheid tussen de bureaucratie en de postbureaucratie (Heckscher 1994, Hodgson 2004, Jaffee 2001). Daarna ga ik verder in op de manier waarop de populaire management literatuur de postbureaucratie propageert. Vervolgens beschrijf ik de kritiek die is geuit op het idee van de postbureaucratie, en het veronderstellen van dichotomie tussen heden en verleden. Ik beschrijf dan het idee van de pendelbeweging als een alternatieve visie op controle en sturing. Deze opvatting gaat uit van een pendule die heen en weer zwaait tussen een voorkeur voor rationele en normatieve sturingsmechanismen in organisaties. Om de werking van normatieve controle, die zo belangrijk is voor de postbureaucratie, uit te leggen, introduceer ik de metafoor van de sekte. Als laatste ga ik in op normatieve en rationele controle in de praktijk, en pleit voor een het idee dat deze twee controle mechanismen naast elkaar bestaan in organisaties. Het hoofdstuk eindigt met een overzicht van paradoxale krachten binnen de postbureaucratie.

Om de veronderstellingen in de populaire management literatuur rondom de postbureaucratie met betrekking tot een sterke identiteit en identificatie van medewerkers te kunnen onderzoeken, ga ik in **hoofdstuk 3** verder in op de werking van identiteitsprocessen in organisaties. De definitie van identiteit lijkt bewust vaag gehouden door auteurs die over het begrip schrijven. Er is discussie over of identiteit stabiele moeilijk veranderende componenten in zich draagt of dat het juist voortdurend in beweging is. Essentialisten menen dat identiteit deels

statisch is. Constructivisten gaan ervan uit dat identiteit een constructie is die enkel bestaat in de interactie, in de alledaagse conversatie, narratief en discours en daarmee continue anders en in flux is. Ik hanteer voor deze studie een brede definitie van identiteit, en begrijp het als refererend aan pogingen om mensen te sturen door het ‘reguleren’ of ‘gidsen’ van hun identiteit. In de praktijk wordt de manier waarop mensen zichzelf definiëren in organisaties beïnvloed door de institutionele identiteit en vice versa. De organisatie probeert het individuele domein te beïnvloeden door identiteitsregulering, gericht op de zelfbeleving van het individu. Vervolgens probeert het individu betekenis te geven aan deze pogingen tot regulering in een innerlijke dialoog.

Hoofdstuk 4 is een beschrijving van de methoden die gebruikt zijn voor het onderzoek. Om recht te doen aan de werkelijkheid en een vertekening zoveel mogelijk te voorkomen is in dit hoofdstuk ook een verslag opgenomen van de tegengekomen problemen en mijn persoonlijke ervaringen tijdens het onderzoeksproces. Het onderzoek bestrijkt ongeveer 30 formele interviews met MSF werkers en 40 interviews met Gold medewerkers, in beide organisaties gecompleteerd door observaties, informele gesprekken en document analyse. Het grootste deel van deze interviews is digitaal opgeslagen als geluidsbestanden en vervolgens zijn deze getranscribeerd en geanalyseerd.

In **hoofdstuk 5** staat de MSF casus centraal. Aan de orde komen de historie van de organisatie en de formele structuur. De interviews en observaties leverden drie topics op, aan de hand waarvan de casus is uitgewerkt, te weten: controle/loyaliteit, identiteit/imago en verandering/verzet. Door de meeste medewerkers wordt werken bij MSF als een avontuur beschouwd. Werkers worden aangetrokken tot de organisatie vanwege de humanitaire doelstellingen en de professionele reputatie, maar ook, en dat is misschien verrassender, doordat de organisatie medewerkers avontuur en spannende opdrachten biedt. In het algemeen zijn MSF-ers trots op de organisatie en hebben zij er plezier in om anderen over hun werk te vertellen. Op die manier vervullen zij de opdracht van de organisatie om de wereld deelgenoot te maken van het werk van MSF. Recentelijk heeft deze trots schade ondervonden van de affaire rondom Arjan Erkel – de MSF medewerker die in 2002 werd ontvoerd in Dagestan en daar

SAMENVATTING

twintig maanden heeft vastgezetten alvorens vrijgelaten te worden. Er was onenigheid tussen de Nederlandse overheid en MSF over wie het losgeld moest betalen. De berichtgeving in de pers was toen niet altijd even positief over MSF suggererend dat MSF zijn schuld aan de overheid niet wilde aflossen. Tegelijkertijd voelden medewerkers zich onveilig omdat MSF in het nieuws kwam als een organisatie die losgeld betaalt en daarmee medewerkers in het veld in gevaar brengt doordat ze gezien kunnen worden als lucratieve potentiële gijzelaars. Dit alles zorgde voor interne onenigheid binnen de organisatie.

Het veranderingsproces waar MSF zich ten tijde van deze studie in bevond zorgde ook voor interne verdeeldheid. Verschillende subgroepen hielden er verschillende ideeën op na. Mensen op kantoor van de ‘nieuwe garde’ waren vaak van mening dat de organisatie effectiever zou kunnen opereren als er meer managers vanuit het bedrijfsleven ingehuurd zouden worden en als er meer bedrijfsmatige procedures geïmplementeerd zouden worden om zo minder ‘amateuristisch’ te worden. Veel mensen die hun tijd voornamelijk in het veld doorbrengen waren van mening dat dit de oorspronkelijke vrije en flexibele geest van de organisatie zou schaden. Hoewel sommigen van hen erkenden dat er zaken veranderd moesten worden, zouden zij liever zien dat de organisatie meer efficiënt gemaakt zou worden door minder managers in dienst te nemen. MSF is een organisatie waar het wordt gewaardeerd als mensen een duidelijke mening hebben en daar ook voor uitkomen. Er zijn dan ook regelmatig terugkerende lange debatten gaande over alle belangrijke kwesties. Maar in het algemeen hebben ervaren mensen waar ik mee gesproken heb een sterk gevoel van binding met de idealen van de organisatie. Maar over hoe de idealen bereikt moeten worden, daarover verschilt men van mening.

De drie thema's die in het MSF hoofdstuk centraal staan zijn controle en loyaliteit, identiteit en imago en verandering/verzet. Het thema controle en loyaliteit brengt een paradox aan het licht met betrekking tot loyaliteit en onafhankelijkheid, waarbij de medewerkers in deze twee richtingen getrokken worden, in lijn met wat verwacht kan worden binnen een postbureaucratie. Het thema identiteit en imago maakt duidelijk dat de trots en het positieve imago dat de MSF-ers naar eigen zeggen hebben scheuren vertoonde naar aanleiding van de

vrijlating van Erkel maar dat die scheuren zich ogenschijnlijk snel herstelden, in elk geval met betrekking tot de interne verdeeldheid en geschoktheid. Het proces van verandering waar de organisatie zich in bevindt brengt verzet met zich mee. De onenigheid lijkt echter naadloos te passen in de dissensus die de organisatie van nature in zich draagt en de haar succesvol lijkt te maken. Alleen de tijd kan uitwijzen in hoeverre de veranderingen de eenheid van MSF zullen beïnvloeden, maar tot zover ziet het ernaar uit dat de MSF-ers worden verenigd door hun verdeeldheid.

Hoofdstuk 6 beschrijft de Gold casus. Cruciaal voor de manier waarop binnen Gold identiteit gestuurd wordt, zijn de selectie, evaluatie en exit fasen in de carrière van de individuele medewerker. Alle drie de fasen zijn bedoeld om de band van de medewerker met de organisatie te versterken en om de status van de organisatie te bevestigen. Allereerst recruteert en selecteert Gold zijn medewerkers door een fijnmazig en doordacht proces dat eerst streng is en vervolgens hoffelijk. Het selectieproces laat een indruk achter bij medewerkers van zorgvuldige grondigheid en maakt dat kandidaten die uiteindelijk geselecteerd voelen zich bijzonder en ‘gekozen’ voelen. Vervolgens handhaaft de organisatie dit exclusieve gevoel voor zijn medewerkers gedurende hun gehele loopbaan binnen de organisatie en zelfs daarna. Dit gebeurt door een combinatie van evaluaties, toezicht, feedback en coaching. Het steeds aanwezige risico om de organisatie te moeten verlaten is een ‘harde’ motivator binnen dit proces, terwijl de zorg voor en het in de watten leggen van medewerkers de ‘zachte’ drijfveren zijn. Ten derde is er de fase van exit, die op zichzelf ten goede komt aan de status van organisatie (en daardoor constructief voor de identificatie van huidige medewerkers). Mensen worden gevraagd te vertrekken op een hoffelijke manier terwijl uitgebreide hulp en tijd geboden worden op weg naar een nieuwe functie. Dit verzekert de loyaliteit van medewerkers, zelfs nadat hen gevraagd is te vertrekken. Het gevolg is dat ex-Gold medewerkers niet alleen bijdragen aan de organisatie door nieuwe opdrachten voor Gold te genereren in hun nieuwe baan maar meer nog, vertrekken met een positief gevoel, dat hen hopelijk stimuleert het woord verder te verspreiden en de reputatie van Gold nog verder te stimuleren.

SAMENVATTING

In **hoofdstuk 7** analyseer ik de beide casussen aan de hand van twee hoofdthema's: identiteitsregulering en identiteitswerk. Ten eerste de identiteitsregulering zoals die plaatsvindt binnen Gold. Daar lijkt een curieuze combinatie te bestaan van een frontstage discours dat non-hiërarchie verkondigt, versus een meer backstage erkenning van en zelfs waardering voor de noodzaak van het bestaan van hiërarchie. Beide overtuigingen kunnen worden gezien als bouwstenen van een ideologie die gedeelde waarden en sociale cohesie hoog in het vaandel heeft. Het is een ideologie die schijnbare tegenstellingen in zich kan verenigen en ze kan relativiseren. Ook binnen MSF bestaat een dergelijke tegenstelling, hier tussen de eenheid die de ideologie van de organisatie veroorzaakt en het continue debat en verdeeldheid die de organisatie kenmerken. Beide bevindingen zijn dus in lijn met de verwachte paradoxale krachten in de postbureaucratie die duwen en trekken in de richting van autonomie en loyaliteit, afstand en nabijheid.

Om zich ervan te verzekeren dat de duiven terugvliegen naar de til iedere keer dat ze uitgevlogen zijn, gebruiken zowel Gold als MSF niet alleen de postbureaucratische en 'zachte' beheersingsmethoden, maar ook ouderwetse 'harde' en bureaucratische technieken. Gold creëert een imago van exclusiviteit, maakt zijn toekomstige medewerkers het hof en voorziet ze van mentors om ze op die manier met zachte hand in te passen in het systeem. De harde ouderwetse maatregelen die Gold gebruikt zijn het strikte selectieproces en het 'up or out' beoordelingssysteem.

MSF gebruikt ook harde en zachte beheersingsmethoden. Net als Gold hanteert MSF strikte selectiecriteria voor de mensen die ze aannemen. Het evaluatiesysteem werkt echter anders. De realiteit in het veld voor MSF medewerkers is zo hard dat het werkt als een systeem voor zelf-selectie. Het is genoegzaam bekend binnen de organisatie dat mensen die die werkelijkheid niet kunnen hanteren niet terugkeren naar het veld. Waar in Gold het imago geconstrueerd wordt in de vorm van exclusiviteit en status, is bij MSF de ideologie de basis van de organisatie.

Met betrekking tot identiteitswerk, ofwel de manier waarop medewerkers de regulering van hun identiteit beleven en hierop reageren, heb ik voor beide

SAMENVATTING

organisaties identiteitsstrategieën geformuleerd. Een van de manieren waarop identiteitswerk kan plaatsvinden is door de rol van 'lid' te omarmen. Bij beide organisaties heb ik daar veel voorbeelden van gevonden. De ideale Gold medewerker is ambitieus en is een toegewijde werker. Veel consultants identificeerden zich met deze rol en voelden zich er prettig bij. Sommigen hebben last van onzekerheden en worstelen met de tegenstrijdige eisen die de organisatie aan hen stelt om loyaal en autonoom te zijn, om toegewijd en eigenwijs te zijn. Maar juist deze onzekerheden zorgen ervoor dat ook deze mensen passen in het ideaalbeeld van de Gold medewerker: de onzekere 'overachiever'. Wat op het eerste gezicht verzet lijkt blijkt naadloos te passen in het model dat de organisatie heeft gecreëerd. Sommige mensen ontwikkelen echter een 'tegen strategie', zoals een medewerker die moeite had met te continue druk om goed te presteren en hard te werken. Hij ontwikkelde een tegen identiteit waarin zijn privé leven en dat van zijn teamleden centraal stond. Een andere identiteitsstrategie is die van de nostalgie. Door het uitstellen van geluk en de verwachting dat hun dromen in de toekomst waar gemaakt gaan worden passen Gold medewerkers de tactiek van de nostalgie toe. Om met de druk in het heden te kunnen omgaan geloven ze in een betere toekomst. De aspirationele identiteit wijkt hier enigszins vanaf en doelt op medewerkers die voortdurend bezig zijn om te voldoen aan de criteria van de ideale medewerker. Sommige Gold mensen lukte het niet om een bevredigende identiteitsstrategie te vinden. Hen werd de werkdruk teveel en zij keerden zich tegen de organisatie: dis-identificeerden zich.

De ideale MSF werker is avontuurlijk en moedig, heet een sterke eigen mening en is toegewijd aan de ideologie van de organisatie. Veel MSFers identificeerden zich met deze rol. Maar net zoals bij Gold worstelden ze met de tegengestelde eisen van de duiventil. Ik kwam een voorbeeld tegen van een medewerker die niet in het ideaalplaatje paste omdat hij gedwongen door omstandigheden op kantoor moest werken in plaats van in het veld. Hij ontwikkelde daar een surrogaat identiteit ontwikkelde. Voorbeelden van andere identiteitsstrategieën bij MSF zijn de avontuurlijke identiteit en dis-identificatie.

In **hoofdstuk 8**, de conclusie, kom ik terug op de eerder aangedragen tweedeling tussen zelf en organisatie, identiteitswerk en identiteitsregulering, ofwel

SAMENVATTING

leefwereld en systeem. Ik ga in op de verwevenheid van de twee, en maak duidelijk dat het niet alleen het systeem is dat de leefwereld beïnvloedt bij Gold en MSF, maar dat de leefwereld ook het systeem kan beïnvloeden. De identiteit van de organisatie en de identiteitsbeleving van de medewerkers worden bepaald door een voortdurend proces van wederzijdse beïnvloeding, van pogingen tot identiteitsregulering en van reacties daarop in de vorm van identiteitswerk. Een continue strijd voor terreinwinst, of een proces van harmonieuze wederzijdse beïnvloeding.

Beide cases laten zien dat deze organisaties gebruik maken van zowel postbureaucratische als bureaucratische methoden. Omdat geen van beiden slechts postbureaucratische methoden gebruikt, kunnen ze niet gezien worden als zuivere voorbeelden van het postbureaucratische ideaaltype. Ze zijn een combinatie van de twee. Ze zijn ijzeren kooi nog marktplaats of network, maar ze zijn duiventil. De duiven mogen vrij uitvliegen, maar keren altijd terug naar de kooi. Uit dit onderzoek blijkt echter dat het traditionele perspectief dat de leefwereld gekoloniseerd wordt door het systeem eenzijdig is. De inperking van vrijheid van mensen is relatief. In toenemende mate wordt het systeem ook gekoloniseerd door de leefwereld, heeft identiteitswerk invloed op identiteitsregulering. Mensen onderwerpen zich bewust aan het systeem, want ze hebben er baat bij en halen er voordeel uit.